ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas – Práticas e Sistemas de Gestão de Pessoas
CATEGORIA: ENANGRAD Pleno

SOFTWARES DE SELEÇÃO AUTOMATIZADA NO RECRUTAMENTO: UM ESTUDO SOBRE A PERCEPÇÃO DE GESTORES

Resumo
Esta pesquisa teve como objetivo compreender como ocorre a atuação de profissionais de Gestão de Pessoas no processo de recrutamento com a utilização de sistemas de inteligência artificial, especificamente na etapa de triagem de currículos. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa e caráter descritivo, desenvolvida por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas com cinco gestores. Entre os principais benefícios identificados destacam-se a redução do tempo de análise, maior organização das informações e otimização das atividades operacionais. Por outro lado, também foram observadas limitações relacionadas à possibilidade de falhas na interpretação dos currículos, reprodução de vieses e necessidade de parametrização adequada dos sistemas. Constatou-se que a inteligência artificial é percebida como uma ferramenta de apoio ao processo decisório, não substituindo a atuação dos profissionais de Gestão de Pessoas, cuja participação permanece essencial na definição dos critérios de seleção, validação dos resultados e tomada de decisão. Conclui-se que a utilização da IA pode contribuir para tornar os processos seletivos mais eficientes, desde que sua implementação seja acompanhada por supervisão humana, atualização constante dos critérios de avaliação e utilização ética das tecnologias.
Palavras-chave: Inteligência Artificial; Recrutamento e Seleção; Seleção Automatizada.

Abstract
The objective of this study was to understand how Human Resource Management professionals perform recruitment activities using artificial intelligence systems, specifically during the resume screening stage. This applied research adopted a qualitative and descriptive approach and was conducted through semi-structured interviews with five managers. Among the main benefits identified were reduced screening time, improved organization of information, and optimization of operational activities. On the other hand, limitations were also observed, including the possibility of errors in resume interpretation, the reproduction of biases, and the need for proper system configuration. The results also indicated that artificial intelligence is perceived as a decision-support tool rather than a replacement for Human Resource Management professionals, whose role remains essential in defining selection criteria, validating results, and making final decisions. It is concluded that the use of AI can contribute to making recruitment processes more efficient, provided that its implementation is accompanied by human oversight, continuous updating of evaluation criteria, and the ethical use of technology.
Keywords: Artificial Intelligence; Recruitment and Selection; Automated Recruitment.

1. Introdução

Nas últimas décadas, a evolução das tecnologias digitais modificou significativamente a forma como as organizações conduzem seus processos internos. Entre essas transformações, destaca-se o avanço da inteligência artificial (IA), que vem sendo incorporada em diferentes áreas da Administração por sua capacidade de automatizar atividades, analisar grandes volumes de dados e apoiar a tomada de decisões. Na Gestão de Pessoas, a incorporação de tecnologias da informação contribuiu para reduzir as atividades operacionais e ampliar a atuação estratégica dos profissionais da área (Mascarenhas; Vasconcelos; Vasconcelos, 2005). Nesse sentido, Jesus, Santos e Caires (2025) afirmam que a inteligência artificial e a automação vêm transformando a Gestão de Pessoas ao substituir tarefas repetitivas e permitir que os profissionais concentrem seus esforços em atividades de caráter mais estratégico.

Nesse cenário de transformação tecnológica, os processos de recrutamento e seleção também passaram por mudanças importantes. De acordo com Sousa, Passarelli e Pugliesi (2019), essa etapa pode representar aproximadamente 70% do tempo total de um processo seletivo, tornando a automação uma alternativa para aumentar a agilidade, reduzir custos e melhorar a identificação de candidatos compatíveis com o perfil da vaga. Entre as principais aplicações da IA, destacam-se os softwares de seleção automatizada, desenvolvidos para auxiliar especialmente na etapa de triagem inicial de currículos. Souza, Ruiz e Silva (2025) destacam que essas ferramentas permitem analisar grandes volumes de informações em poucos minutos, tornando o processo mais eficiente e favorecendo uma atuação mais estratégica da área de Gestão de Pessoas.

Entretanto, apesar dos benefícios proporcionados por essas tecnologias, sua utilização também levanta importantes questionamentos. Luz, Bruning e Walger (2022) observam que softwares de recrutamento baseados em inteligência artificial não eliminam a necessidade da participação humana, uma vez que ainda podem reproduzir preconceitos presentes nos dados utilizados para treinamento dos algoritmos e utilizar critérios cuja validação nem sempre é transparente. Em complemento, Viana e Macedo (2024) indicam, ao analisarem o caso da Amazon, que sistemas automatizados podem reproduzir vieses discriminatórios quando treinados com bases de dados enviesadas, reforçando a importância da supervisão humana durante todo o processo de seleção. Esses estudos evidenciam que a adoção da inteligência artificial no recrutamento deve ser acompanhada por critérios éticos, transparência e responsabilidade na tomada de decisão.

Independentemente do porte, do segmento ou da natureza jurídica, as organizações enfrentam o desafio de atrair e selecionar pessoas qualificadas e alinhadas às suas necessidades. Sob a perspectiva da Gestão de Pessoas, a formação de equipes adequadas aos objetivos organizacionais representa um aspecto estratégico para o desempenho e a competitividade das organizações (Gil, 2001; Vieira et al., 2022). Nesse sentido, os softwares de seleção automatizada podem contribuir para otimizar a triagem de currículos, organizar as informações dos candidatos e reduzir o tempo dedicado às atividades operacionais. Contudo, a adoção dessas ferramentas ocorre de maneiras distintas entre as organizações e exige que os gestores acompanhem criticamente os resultados produzidos, conciliando os benefícios da tecnologia com a análise humana e o conhecimento das particularidades de cada vaga e de cada contexto organizacional.

Diante desse cenário, surge a seguinte questão de pesquisa: “Qual é a percepção dos gestores sobre a utilização de sistemas de inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção, especialmente na etapa de triagem de currículos?” Para responder a essa questão de pesquisa, foi desenvolvida uma pesquisa de abordagem qualitativa junto a gestores que atuam no recrutamento e triagem de currículos.

Considerando a amplitude do tema da inteligência artificial aplicada à Gestão de Pessoas, esta pesquisa delimitou seu foco à percepção de gestores atuantes em organizações de diferentes portes, segmentos e naturezas jurídicas, localizadas em Viamão/RS e na Região Metropolitana de Porto Alegre. A investigação concentrou-se na utilização de sistemas de inteligência artificial e de softwares de seleção automatizada no recrutamento e seleção, com ênfase na etapa de triagem de currículos.

Objetivo geral

Analisar a percepção de gestores sobre a utilização de sistemas de inteligência artificial no processo de recrutamento e seleção, com ênfase na etapa de triagem de currículos.

Objetivos específicos

• Compreender como ocorre o processo de recrutamento e seleção nas organizações pesquisadas, com foco na etapa de triagem de currículos;

• Identificar os desafios relacionados à utilização da inteligência artificial no recrutamento e seleção, especialmente na etapa de triagem de currículos;

• Mapear as vantagens e as limitações da utilização da inteligência artificial na etapa de triagem de currículos.

Justificativa

A pesquisa justifica-se pela relevância prática e científica do tema, considerando o crescimento da utilização da inteligência artificial nos processos organizacionais e, especialmente, nas atividades de recrutamento e seleção. No contexto prático, casos amplamente divulgados, como o da Amazon, evidenciam que sistemas de inteligência artificial podem reproduzir vieses presentes nos dados utilizados para seu treinamento. Segundo Mateus (2018, s.p.), o sistema desenvolvido pela empresa “passou a discriminar mulheres, porque foi treinado com dados de contratações antigas que eram majoritariamente masculinas”. Da mesma forma, Rahman (2021) destaca que modelos de aprendizado de máquina alimentados por dados enviesados tendem a perpetuar desigualdades já existentes, reforçando a necessidade de supervisão humana e de critérios éticos na utilização dessas tecnologias.

Além dos vieses algorítmicos, a utilização de softwares de seleção automatizada também suscita discussões acerca da transparência dos critérios empregados, da confiabilidade dos resultados produzidos e do papel dos gestores na validação das decisões apoiadas por inteligência artificial. Nesse sentido, Jesus, Santos e Caires (2025, p. 5) afirmam que “a introdução da IA e da automação não deve ser vista como uma ameaça, mas como uma chance de reconfigurar o papel humano no ambiente de trabalho”. Diante desse contexto, torna-se relevante compreender como gestores de organizações com diferentes portes, segmentos e estruturas percebem a utilização da inteligência artificial no recrutamento e seleção, especialmente na etapa de triagem de currículos.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas vem passando por profundas transformações, acompanhando as mudanças no ambiente organizacional e o avanço das tecnologias. Inicialmente, a área era conhecida como Departamento de Pessoal (DP), tendo como principal função o controle de rotinas administrativas, como admissão, folha de pagamento, férias e cumprimento da legislação trabalhista, predominando uma visão essencialmente operacional da gestão dos trabalhadores, com pouca participação nas decisões estratégicas da organização (Lacombe; Bendassolli, 2004). Com as transformações econômicas e organizacionais, a gestão de pessoas passou por um processo de evolução, deixando de desempenhar apenas funções burocráticas para assumir um papel mais estratégico. Segundo Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005), a incorporação da tecnologia da informação contribuiu significativamente para essa transformação, permitindo que diversas atividades operacionais fossem automatizadas e possibilitando que os profissionais de Recursos Humanos direcionassem sua atuação para atividades relacionadas ao desenvolvimento de pessoas, aprendizagem organizacional e apoio à tomada de decisões.

Segundo Gil (2001, p. 17), “gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos organizacionais e individuais”. Essa definição reforça que o sucesso das organizações depende não apenas da utilização de recursos tecnológicos ou financeiros, mas também da capacidade de desenvolver, motivar e integrar as pessoas aos objetivos da empresa. Essa dualidade é sintetizada por Lacombe e Bendassolli (2004, p. 1), ao afirmarem que “uma das contradições mais importantes relaciona-se com o duplo compromisso com os indivíduos e com o negócio”.

Na literatura mais recente, a gestão de pessoas é compreendida como um fator estratégico para a competitividade das organizações. Vieira et al. (2022) destacam que, em uma economia baseada no conhecimento, as pessoas representam a principal fonte de vantagem competitiva, tornando essencial o desenvolvimento de práticas voltadas à atração, retenção e desenvolvimento de talentos. Esse processo de evolução acompanha as mudanças provocadas pela transformação digital nas organizações: conforme Jesus, Santos e Caires (2025), a inteligência artificial e a automação vêm modificando a atuação dos profissionais de gestão de pessoas ao reduzir atividades repetitivas e ampliar a necessidade de competências relacionadas à análise de dados, tomada de decisão e gestão estratégica, contexto que favorece a incorporação de tecnologias como os softwares de seleção automatizada, foco deste estudo.

2.2 A Evolução da Inteligência Artificial

A Inteligência Artificial deixou de ser um conceito restrito ao meio acadêmico passou a constituir uma tecnologia presente em diversas atividades do cotidiano, sendo aplicada em áreas como saúde, educação, segurança, finanças e gestão de pessoas. Seu desenvolvimento foi impulsionado principalmente pelo aumento da capacidade computacional, pela disponibilidade de grandes volumes de dados e pelo avanço das técnicas de aprendizado de máquina, permitindo que sistemas computacionais realizem tarefas que anteriormente dependiam exclusivamente da inteligência humana. Ludermir (2021) destaca que essa evolução caracteriza uma nova revolução tecnológica, na qual as máquinas passaram não apenas a executar atividades

mecânicas, mas também tarefas que envolvem reconhecimento de padrões, tomada de decisão e aprendizado.

De acordo com Pereira (2020), a inteligência artificial busca desenvolver sistemas capazes de realizar atividades tradicionalmente associadas à inteligência humana, como aprender, raciocinar, resolver problemas e se adaptar a diferentes situações. Entretanto, conforme explica Ludermir (2021), muitos dos problemas resolvidos atualmente pela IA não possuem uma solução previamente programada: em vez disso, os sistemas aprendem a partir da análise de grandes volumes de dados, identificando padrões que lhes permitem realizar previsões e tomar decisões, capacidade que diferencia os sistemas inteligentes dos programas computacionais tradicionais.

Embora esses avanços sejam sifnificativos, a literatura também destaca limitações e riscos associados ao uso da inteligência artificial. Ludermir (2021) menciona o caso da empresa Knight Capital Group, que perdeu aproximadamente 460 milhões de dólares em poucas horas devido a uma falha em seu sistema automatizado de negociação financeira, evidenciando que erros de programação podem produzir consequências de grande impacto quando não há mecanismos adequados de supervisão e controle. No contexto das relações de trabalho, Oliveira e Britto (2023) observam que o gerenciamento algorítmico pode ampliar mecanismos de vigilância e controle sobre os trabalhadores, intensificando relações de dependência em plataformas digitais. No mesmo sentido, Luz, Bruning e Walger (2022) alertam que a utilização de sistemas automatizados nos processos de recrutamento e seleção pode reforçar processos de exclusão social, especialmente quando algoritmos reproduzem vieses presentes nos dados utilizados para treinamento.

2.3 Inteligência Artificial no Recrutamento e Seleção

Nos últimos anos, de forma crescente, a IA passou a fazer parte da rotina de diversas organizações, incluindo os processos de recrutamento e seleção. A necessidade de lidar com grandes volumes de currículos e tornar as contratações mais rápidas levou muitas empresas adotarem a utilizar softwares capazes de automatizar parte das etapas do processo seletivo. Segundo Souza (2025, p. 10), a crescente utilização da inteligência artificial no recrutamento tem transformado significativamente as práticas de gestão de pessoas, principalmente pela promessa de ganhos em eficiência, redução de custos e maior precisão na escolha dos candidatos.

A utilização da inteligência artificial no recrutamento ocorre, em geral, em etapas específicas do processo seletivo, principalmente durante a triagem inicial dos currículos. Embora essas ferramentas automatizam parte da seleção, a decisão sobre quais candidatos seguirão para as próximas etapas continua, na maioria das organizações, sob responsabilidade dos profissionais de Gestão de Pessoas. De acordo com Sousa, Passarelli e Pugliesi (2019, p. 1), “o processo de recrutamento e seleção de funcionários vem sofrendo grandes modificações com o uso da Inteligência Artificial”, especialmente na etapa de triagem de currículos, fase que costuma consumir grande parte do tempo dedicado ao recrutamento.

A literatura evidencia diferentes contribuições da inteligência artificial para os processos de recrutamento e seleção. Essas contribuições são sintetizadas no Quadro 1.

Autores	Contribuição
Sousa, Passarelli e Pugliesi (2019)	Maior assertividade na triagem

Jesus, Santos e Caires (2025)	Transformação do papel do RH
Sousa (2025)	Eficiência e redução de custos

Quadro 1 – Principais contribuições da IA para o recrutamento e seleção segundo a literatura

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Apesar dos benefícios apontadas, a utilização da inteligência artificial no recrutamento também enfrenta desafios. Um deles refere-se ao risco de exclusão de candidatos qualificados: Sousa, Passarelli e Pugliesi (2019, p. 15) observam que, em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, profissionais com perfil adequado podem passar despercebidos durante os processos de seleção. Da mesma forma, Blumen e Cepellos (2023, p. 12) destacam que muitos candidatos precisam desenvolver uma espécie de “esperteza tecnológica”, utilizando palavras-chave específicas em seus currículos para serem identificados pelos sistemas automatizados. Os principais riscos identificados na literatura são apresentados no Quadro 2.

Autor	**Risco**
Rahman (2021)	Viés algorítmico
Sousa (2025)	Discriminação automatizada
Blumen e Cepellos (2023)	Exclusão digital
Blumen e Cepellos (2023)	Dependência de palavras-chave
Sousa, Passarelli e Pugliesi (2019)	Falhas de parametrização

Quadro 2 – Principais riscos associados ao uso da IA no recrutamento

Fonte: elaborado pela autora (2026).

Considerando esses desafios, diversos autores defendem que a inteligência artificial deve atuar como ferramenta de apoio e não como substituta da avaliação humana. Segundo Sousa, Passarelli e Pugliesi (2019, p. 16), “dificilmente a Inteligência Artificial irá substituir o fator humano na tomada de decisão”, mas poderá auxiliar na redução de erros e na melhoria da eficiência dos processos. Assim, a participação dos profissionais de Gestão de Pessoas continua sendo fundamental para interpretar informações, avaliar aspectos subjetivos dos candidatos e tomar decisões que considerem não apenas critérios técnicos, mas também fatores humanos e organizacionais.

3. Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritiva. A abordagem qualitativa busca compreender significados atribuídos pelos participantes a fenômenos sociais (Ferenhof, 2018). O caráter descritivo se refere ao objetivo de apresentar e analisar como esse processo acontece na prática, sem intervenção (Lima; Mioto, 2007). A adoção dessas classificações justifica-se pela necessidade de compreender como os gestores percebem e atuam no processo de recrutamento mediado por software de seleção automatizada.

Participaram desta pesquisa gestores que atuam em organizações localizadas em Viamão e na Região Metropolitana de Porto Alegre, que atuam diretamente no recrutamento e seleção. Os critérios adotados para seleção dos participantes foram: (a) atuar em uma organização de Viamão e/ou região metropolitana de Porto Alegre; (b) desempenhar atividades laborais relacionadas ao recrutamento e seleção de pessoal; (c) ter conhecimento sobre softwares de inteligência artificial. Os participantes foram selecionados inicialmente por conveniência e, em seguida, por meio da técnica de amostragem em cadeia, conhecida como bola de neve (snowball

sampling), na qual participantes e integrantes de sua rede de contatos indicaram outros gestores que atendiam aos critérios estabelecidos.

A coleta de dados foi realizada por meio de um roteiro de entrevista estruturada, formato recomendado por autores que valorizam a espontaneidade e profundidade das narrativas (Paiva, 2008; Ferenhof, 2018; Leitão, 2021). As entrevistas foram realizadas durante o mês de junho, em formato on-line, por meio da plataforma Google Meet, e gravadas mediante autorização dos gestores. Antes da realização das entrevistas, os gestores receberam informações sobre os objetivos da pesquisa e tiveram acesso ao Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Não houve definição prévia do número de participantes por critérios estatísticos: a coleta foi encerrada quando os relatos passaram a apresentar recorrência de informações e atenderam aos objetivos propostos, caracterizando a saturação dos dados.

Gestor	Ramo	Porte	Cargo	Utiliza IA
G1	Jurídico e assessoria empresarial	Pequeno	Secretário Executivo	Sim
G2	Ambiental	Médio	Analista/Gestor de Setor	Sim
G3	Natação e Musculação	Médio	Gestão da Empresa	Não
G4	Órgão Público	Grande	Administrador	Sim
G5	Conserto de celulares e acessórios	Médio	Diretor	Sim (outros processos)

Quadro 3 – Caracterização dos participantes

Fonte: elaborado pela autora (2026).

A diversidade dos participantes mostrou-se relevante para a pesquisa porque permitiu observar a aplicação da inteligência artificial a partir de organizações com diferentes portes, segmentos e graus de maturidade tecnológica. Portanto, os resultados não representam uma única realidade organizacional, mas um conjunto de experiências específicas que ajudam a compreender como a tecnologia vem sendo incorporada às práticas de gestão e recrutamento.

Após a realização das entrevistas, as entrevistas foram transcritas integralmente por meio da plataforma TurboScribe, posteriormente revisadas para corrigir pequenos erros e garantir fidelidade às falas dos gestores. A análise dos dados foi feita com base na Análise de Conteúdo, segundo Bardin (2011), técnica adequada para entrevistas por permitir um olhar cuidadoso sobre o que é dito e também sobre o que aparece nas entrelinhas (Cardoso; Oliveira; Ghelli, 2021). A análise foi desenvolvida em três etapas: pré-análise, com leitura inicial e organização do material; exploração do material, com criação de códigos e categorização dos temas; e interpretação, com compreensão dos resultados à luz dos autores estudados e dos objetivos da pesquisa. As categorias de análise não foram previamente estabelecidas, mas construídas a partir da aproximação entre os objetivos da pesquisa, o referencial teórico e os significados recorrentes identificados nas entrevistas.

A pesquisa seguiu os princípios éticos estabelecidos para pesquisas envolvendo seres humanos, conforme as diretrizes das Resoluções nº 466/2012, nº 510/2016 e nº 674/2022 do Conselho Nacional de Saúde, tendo sido submetida à apreciação do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) por meio da Plataforma Brasil previamente à coleta de dados.Os participantes foram informados previamente sobre os objetivos, procedimentos, riscos e benefícios da pesquisa, sendo sua participação voluntária e

mediante assinatura do TCLE. A identidade dos participantes e das empresas foi preservada, sendo os participantes identificados por códigos (“Gestor 1”, “Gestor 2”, entre outros), e os dados coletados foram armazenados de forma segura, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (Lei nº 13.709/2018).

4. Análise e Discussão dos Resultados

Este capítulo apresenta e discute os resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas com cinco gestores que participam, direta ou indiretamente, de processos relacionados à Gestão de Pessoas e ao recrutamento e seleção. A análise concentrou-se no funcionamento da triagem de currículos, na utilização de ferramentas digitais e de inteligência artificial, nas vantagens e limitações percebidas e nas estratégias adotadas para reduzir possíveis problemas decorrentes do uso dessas tecnologias.

4.1 Funcionamento da triagem de currículos

A análise das entrevistas demonstrou que, embora as empresas participantes apresentem diferentes níveis de formalização em seus processos de recrutamento e seleção, todas realizam algum tipo de triagem inicial dos currículos recebidos,etapa considerada pelos entrevistados essencial para identificar candidatos com maior aderência aos requisitos previamente estabelecidos para cada vaga. Esse achado converge com o que apontam Sousa, Passarelli e Pugliesi (2019), ao destacarem que a triagem curricular representa uma das etapas mais relevantes do recrutamento, podendo consumir grande parte do tempo destinado ao processo seletivo.

Na organização representada pelo Gestor 1, o processo apresenta etapas previamente organizadas: segundo o participante, “o processo inicia com o alinhamento do perfil da vaga junto à gestão” (Gestor 1, 2026). Na mesma direção, o Gestor 2 relatou que a seleção inicial ocorre por meio da aplicação de filtros relacionados principalmente à formação acadêmica e à experiência profissional: “quando a gente abre a vaga, a gente vai recebendo os currículos e coloca um filtro, como a formação acadêmica, se já atuou na área, quanto tempo” (Gestor 2, 2026). Em contrapartida, o Gestor 3 descreveu um processo predominantemente manual: “Eu recebo os currículos, avalio cada um. Eu e mais uma colega de trabalho [...] avaliamos os currículos e não utilizamos nenhuma outra ferramenta” (Gestor 3, 2026).

O Gestor 4 relatou um processo com características próprias do setor público, em que a seleção ocorre por meio de concursos ou editais, com currículos avaliados segundo critérios previamente estabelecidos e organizados por sistemas de pontuação. Já o Gestor 5 descreveu que a triagem é realizada por um recrutador terceirizado, que “seleciona os melhores que preenchem os critérios para as entrevistas” (Gestor 5, 2026), cabendo à diretoria a decisão final sobre a contratação.

Apesar das diferenças observadas entre os participantes, verificou-se que os critérios utilizados para a triagem apresentam elevada convergência: experiência profissional, formação acadêmica e compatibilidade com os requisitos da vaga foram mencionados por praticamente todos os entrevistados como os principais elementos considerados na seleção inicial. Esses achados reforçam que, mesmo diante da crescente incorporação de tecnologias ao recrutamento, a definição dos critérios utilizados na triagem continua sendo uma responsabilidade essencialmente humana, conforme argumentam Luz, Bruning e Walger (2022).

4.2 Utilização da inteligência artificial na triagem de currículos

As entrevistas evidenciam que a utilização de ferramentas digitais e recursos de inteligência artificial já está presente em parte das organizações investigadas, embora em diferentes níveis de utilização e maturidade tecnológica. Entre os cinco gestores entrevistados, dois afirmaram utilizar inteligência artificial diretamente na triagem de currículos, um utiliza um sistema informatizado de classificação de candidatos, um declarou não utilizar esse tipo de tecnologia e uma entrevistada informou que a triagem é terceirizada, apesar de a empresa utilizar IA em diversos outros processos organizacionais. Essa diversidade confirma o que a literatura aponta sobre a adoção gradual da inteligência artificial nas organizações (Jesus; Santos; Caires, 2025).

O Gestor 2 informou utilizar o Gemini como ferramenta de apoio à triagem de currículos, utilização motivada pelo elevado volume de currículos recebidos, principalmente para vagas de estágio, com o objetivo de reduzir o tempo destinado às análises repetitivas. O Gestor 4 relatou utilizar a plataforma Zenit, sistema desenvolvido especificamente para o órgão público em que atua, que organiza automaticamente os candidatos por meio de pontuações associadas aos requisitos previstos nos editais. Já o Gestor 5, embora terceirize a triagem curricular, relatou que sua empresa utiliza intensamente recursos de IA em diversos processos internos, como automação do CRM, atendimento via WhatsApp e desenvolvimento de sistemas de visão computacional, evidenciando que a transformação digital não ocorre necessariamente pelo recrutamento, podendo iniciar em outras áreas consideradas estratégicas.

Por outro lado, o Gestor 3 afirmou que sua empresa não utiliza softwares de triagem automatizada. Embora reconheça os possíveis benefícios da tecnologia, declarou não possuir domínio suficiente sobre ferramentas de inteligência artificial e considera que, no contexto de sua organização, a avaliação humana ainda produz melhores resultados. Os achados corroboram o estudo de Luz, Bruning e Walger (2022), que identificaram diferentes formas de utilização dos sistemas do tipo Applicant Tracking System (ATS) nas organizações brasileiras, cuja implementação depende das necessidades específicas de cada organização e não elimina a necessidade da atuação humana durante o recrutamento.

4.3 Limitações e riscos da utilização da inteligência artificial

Embora tenham sido identificadas limitações e riscos, os participantes que utilizam ferramentas de inteligência artificial destacaram inicialmente benefícios relacionados à eficiência do processo de recrutamento. A agilidade na triagem dos currículos, a organização das informações e a redução do tempo destinado às atividades operacionais apareceram de forma recorrente nas entrevistas. O Gestor 1 destacou que a utilização dessas ferramentas contribuiu para uma melhor organização das informações e maior controle sobre os processos seletivos. Percepção semelhante foi observada na fala do Gestor 2, que atribuiu à inteligência artificial a capacidade de acelerar as atividades de seleção e reduzir falhas decorrentes da limitação humana, especialmente em períodos de grande volume de currículos.

O Gestor 4 também enfatizou os ganhos relacionados à rapidez e à confiabilidade do processo, destacando que seria inviável analisar manualmente milhares de currículos dentro dos prazos estabelecidos. Outro benefício identificado refere-se à possibilidade de direcionar os profissionais de Gestão de Pessoas para atividades de maior valor estratégico: o Gestor 2 afirmou que a utilização da inteligência artificial permite dedicar

mais tempo ao acompanhamento dos estagiários e a outras demandas consideradas prioritárias. Essa percepção converge com Jesus, Santos e Caires (2025), que defendem que a inteligência artificial não substitui o profissional de Gestão de Pessoas, mas transforma sua atuação ao reduzir atividades operacionais e ampliar sua participação em processos estratégicos.

4.4 Estratégias de mitigação e papel do profissional de Gestão de Pessoas

As entrevistas demonstram que, embora a inteligência artificial esteja cada vez mais presente nos processos de recrutamento e seleção, a atuação dos profissionais continua sendo considerada indispensável pelos participantes da pesquisa. Em todas as organizações que utilizam recursos tecnológicos na triagem de currículos, observou-se que a decisão final permanece sob responsabilidade humana, sendo a inteligência artificial percebida como uma ferramenta de apoio ao processo decisório, e não como substituta da avaliação profissional. O Gestor 1 afirmou que a revisão humana é essencial para validar os resultados produzidos pelos sistemas, e o Gestor 2 destacou que a conferência dos currículos continua sendo necessária para identificar situações que possam não ter sido corretamente interpretadas pela ferramenta.

Além da conferência manual, os participantes relataram diferentes estratégias para reduzir possíveis limitações da inteligência artificial: o Gestor 1 destacou a realização de revisões periódicas dos processos e atualização constante dos critérios utilizados pelos sistemas; o Gestor 4 apontou a definição clara dos critérios previstos nos editais e a padronização das informações fornecidas pelos candidatos; e o Gestor 5 relatou que todos os sistemas automatizados utilizados pela organização são monitorados diariamente. De forma geral, os entrevistados convergem na percepção de que a inteligência artificial representa um recurso complementar ao trabalho dos profissionais de Gestão de Pessoas, e não um mecanismo destinado à substituição da atuação humana.

4.5 Barreiras para a adoção da Inteligência Artificial

O Gestor 3 foi o único participante que declarou não utilizar IA ou outra ferramenta digital na triagem dos currículos. A primeira barreira observada foi a falta de domínio: o participante afirmou que um dos fatores que influenciam a decisão é “ainda não ter o domínio dessa questão 100% das inteligências artificiais” (Gestor 3, 2026). A segunda barreira foi a preferência pela avaliação humana: o Gestor 3 declarou que “acredito que o processo mais humano é um processo melhor” (Gestor 3, 2026). Essa preferência, entretanto, não representa uma rejeição absoluta: o participante reconheceu que a ferramenta poderia ajudar quando existe grande volume de currículos, o que sugere que a adoção não depende apenas de uma avaliação abstrata sobre a qualidade da IA, mas também da existência de um problema concreto que justifique investimento, adaptação e capacitação.

4.6 Percepções finais dos gestores sobre a inteligência artificial

Ao término das entrevistas, os participantes foram convidados a acrescentar comentários, experiências ou opiniões sobre o uso de tecnologias e inteligência artificial no recrutamento e seleção. A análise das respostas permitiu identificar quatro unidades de sentido principais: reconhecimento dos benefícios, necessidade de preservar o fator humano, cautela diante das limitações e expectativa de ampliação do uso da tecnologia. O Quadro 4 reúne o relato final dos gestores.

Gestor	Trecho da entrevista	Unidade de sentido

G1	“A utilização de tecnologias e inteligência artificial no recrutamento trouxe avanços importantes em agilidade, organização e eficiência operacional. No entanto, acredito que o fator humano continua sendo indispensável.”	Benefícios da tecnologia e indispensabilidade do fator humano
G2	“Eu acho que ainda é um tabu, muita gente acha errado ou não gosta de usar inteligência artificial. Eu digo que, na minha experiência, ajudou bastante.”	Resistência à tecnologia e avaliação positiva pela experiência
G3	“Ela nos ajuda nessa questão de pesquisa e tudo mais. Mas, ao mesmo tempo, eu fico com um pouco de receio.”	Reconhecimento da utilidade combinado com cautela
G4	“Ela facilitou o trabalho, né? Imagina, tu recebe dois mil currículos e tu tem o prazo de uma semana para entregar o edital.”	Necessidade da tecnologia diante do alto volume e do prazo reduzido
G5	“Eu acredito que seja uma ferramenta indispensável, logo, logo, para quem quer se diferenciar e otimizar o seu tempo.”	Expectativa de expansão e importância estratégica da IA

Quadro 4 – Considerações finais dos gestores sobre o uso da inteligência artificial

Fonte: elaborado pela autora (2026).

O Gestor 1 apresentou uma percepção mais equilibrada, reconhecendo os avanços em agilidade e eficiência, mas destacando que o fator humano é indispensável, principalmente na avaliação comportamental e no alinhamento cultural. O Gestor 2 abordou a resistência ao uso da IA, mas avaliou que a experiência de sua equipe foi positiva. O Gestor 3 apresentou a posição mais cautelosa, relatando receio de obter informações que não estejam alinhadas ao que procura. O Gestor 4 relacionou diretamente a tecnologia à viabilidade operacional do processo seletivo, diante do alto volume de currículos e do prazo reduzido. Já o Gestor 5 apresentou a visão mais entusiasmada sobre o futuro da tecnologia, embora sua avaliação reflita a experiência geral da organização com automação, e não a utilização específica em recrutamento.

De maneira geral, as falas indicam que a inteligência artificial é percebida como uma ferramenta capaz de otimizar tempo, organizar informações e apoiar atividades de recrutamento e gestão. Contudo, os gestores não atribuem à tecnologia total autonomia sobre as decisões: mesmo entre os participantes mais entusiasmados, permanece a necessidade de acompanhamento, interpretação e intervenção humana.

5. Conclusão e Contribuições

O presente estudo teve como objetivo compreender a atuação de profissionais no processo de recrutamento com a utilização de sistemas de inteligência artificial, especificamente na etapa de triagem de currículos. A partir da realização de entrevistas estruturadas com cinco profissionais que atuam em organizações de diferentes segmentos, foi possível compreender como essas tecnologias vêm sendo incorporadas aos processos seletivos, bem como as percepções dos participantes acerca de seus benefícios, limitações e formas de utilização no contexto organizacional.

Os resultados evidenciaram que a adoção da inteligência artificial ocorre de maneira heterogênea entre as organizações pesquisadas. Enquanto algumas empresas já utilizam ferramentas de IA diretamente na triagem de currículos, outras ainda realizam

esse processo de forma manual ou optam pela terceirização dessa etapa. Também foram identificadas organizações que utilizam amplamente a inteligência artificial em diferentes áreas administrativas, mas ainda não a aplicam diretamente ao recrutamento e seleção. Esses resultados evidenciam que a incorporação da IA depende das características, necessidades e do nível de maturidade tecnológica de cada organização.

Entre os principais benefícios apontados pelos participantes destacam-se a maior agilidade na triagem dos currículos, a redução do tempo destinado às atividades operacionais, a organização das informações e a possibilidade de direcionar os profissionais de Gestão de Pessoas para atividades mais analíticas e estratégicas. Em contrapartida, a pesquisa também evidenciou limitações importantes: os entrevistados destacaram dificuldades na interpretação de aspectos subjetivos dos candidatos, possíveis falhas na classificação automática dos currículos e a necessidade de parametrização adequada dos sistemas, além de preocupação quanto ao risco de candidatos qualificados serem excluídos em razão da ausência de determinadas palavras-chave.

Nesse contexto, contatou-se que o papel do profissional permanece essencial durante todo o processo de recrutamento. Em todas as organizações investigadas, a decisão final sobre a contratação continua sendo responsabilidade humana, sendo a inteligência artificial compreendida como uma ferramenta de apoio à tomada de decisão e não como substituta da atuação do recrutador. As estratégias de mitigação identificadas, como revisão humana dos resultados, atualização dos critérios de seleção e monitoramento contínuo dos sistemas, evidenciam que a combinação entre tecnologia e conhecimento profissional tende a produzir processos seletivos mais confiáveis e alinhados às necessidades organizacionais.

Como principal contribuição, esta pesquisa amplia a discussão sobre a utilização da inteligência artificial em pequenas e médias empresas, realidade ainda pouco investigada na literatura nacional quando comparada aos estudos desenvolvidos em grandes organizações. Além disso, evidencia que a adoção da tecnologia não depende apenas da disponibilidade de ferramentas, mas também do preparo dos profissionais, da cultura organizacional e da definição de estratégias que garantam um uso ético, transparente e eficiente da inteligência artificial.

Entre as limitações desta pesquisa destaca-se o número reduzido de participantes e a concentração da pesquisa em organizações localizadas no município de Viamão/RS, fatores que não permitem a generalização dos resultados para outros contextos organizacionais. Por fim, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o número de organizações investigadas, incluindo empresas de diferentes portes e setores econômicos, assim como estudos que contemplem a percepção dos próprios candidatos sobre a utilização da inteligência artificial nos processos seletivos.

Referências

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.

BLUMEN, Daniel; CEPELLOS, Vanessa Martines. Dimensões do uso de tecnologia e Inteligência Artificial (IA) em Recrutamento e Seleção (R&S): benefícios, tendências e resistências. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 1-16, mar./abr. 2023. DOI: 10.1590/1679-395120220080.

CARDOSO, M. R. G.; OLIVEIRA, G. S.; GHELLI, K. G. M. Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. Cadernos da FUCAMP, v. 20, n. 43, p. 1-15, 2021.

FERENHOF, Helio Aisenberg. Métodos qualitativos de pesquisa: de dados à informação ao conhecimento; formando pesquisadores. International Journal of Knowledge Engineering and Management, v. 7, n. 19, p. 1-11, 2018.

GIL, Antonio Carlos. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

JESUS, L. S.; SANTOS, C. R.; CAIRES, N. O. Gestão de pessoas na era da inteligência artificial e automação. Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro, v. 9, n. 1, 2025. DOI: 10.61164/rmnm.v9i1.3985.

LACOMBE, Beatriz Maria Braga; BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Cinco décadas de RH. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 66-68, jul./set. 2004.

LEITÃO, C. A entrevista como instrumento de pesquisa científica: planejamento, execução e análise. In: Metodologia de Pesquisa Científica em Informática na Educação. Porto Alegre: SBC, v. 3, 2021.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamaso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. Revista Katálysis, Florianópolis, v. 10, n. esp., p. 37-45, 2007.

LUDERMIR, Teresa Bernarda. Inteligência artificial e aprendizado de máquina: estado atual e tendências. Estudos Avançados, São Paulo, v. 35, n. 101, p. 85-94, 2021.

LUZ, Alexandra Maidel da; BRUNING, Camila; WALGER, Carolina de Souza. Automação e Machine Learning em recrutamento e seleção: reflexões a partir de uma análise exploratória de três softwares do tipo Applicant Tracking System utilizados no Brasil. In: XLVI Encontro da ANPAD (EnANPAD), 2022.

MASCARENHAS, André Ofenhejm; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; VASCONCELOS, Isabella Freitas Gouveia de. Tecnologia na gestão de pessoas: estratégias de autoatendimento para o novo RH. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 45, n. 1, p. 38-48, 2005.

MATEUS, Cátia. Como a Amazon foi atraiçoada pelo algoritmo sexista. Expresso, 9 dez. 2018. Disponível em: https://expresso.pt/economia/2018-12-09-Como-a-Amazon-foi-atraicoada-pelo-algoritmo-sexista. Acesso em: 20 ago. 2025.

OLIVEIRA, Herbert Paolo Salles de; BRITTO, Jorge Nogueira de Paiva. Gerenciamento e disciplina algorítmica: uma análise focalizada em plataformas de emprego de elevada qualificação. Economia e Sociedade, Campinas, v. 32, n. 3 (79), p. 633-667, set./dez. 2023. DOI: 10.1590/1982-3533.2023v32n3art06.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; SOUZA LEÃO, André Luiz Maranhão de; MELLO, Sérgio Carvalho Benício de. Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

PEREIRA, Lilian Prado. Resenha de: BODEN, Margaret A. AI: Its Nature and Future. Revista Brasileira de Inovação, Campinas, v. 19, 2020.

RAHMAN, Hatim A. The invisible cage: workers' reactivity to opaque algorithmic evaluations. Administrative Science Quarterly, v. 66, n. 4, p. 945-988, 2021. DOI: 10.1177/00018392211010118.

ROSA, Alexandre Morais da; GUASQUE, Bárbara. Inteligência artificial, vieses algorítmicos e racismo: o lado desconhecido da justiça algorítmica. Opinión Jurídica, Medellín, v. 23, n. 50, p. 1-23, jul./dez. 2024. DOI: 10.22395/ojum.v23n50a49.

SILVA, Jennifer Amanda Sobral da; MAIRINK, Carlos Henrique Passos. Inteligência artificial. Revista de Direito e as Novas Tecnologias, São Paulo, n. 5, 2019.

SOUSA, Daniel Marcos Miranda de; PASSARELLI, Samuel Eduardo; PUGLIESI, Jaqueline Brigladori. A inteligência artificial no recrutamento e seleção de pessoas. Revista EduFatec: Educação, Tecnologia e Gestão, Franca, v. 2, n. 1, p. 1-19, jan./jun. 2020.

SOUZA, Antônio Marques Fonseca de; RUIZ, Maria Fernanda de Oliveira; SILVA, Fernanda Reis da. O papel estrutural da inteligência artificial na filtragem de processos de recrutamento e seleção. Revista Interface Tecnológica, v. 22, n. 1, 2025.

VIANA, Guilherme Manoel de Lima; MACEDO, Caio Sperandeo de. Inteligência artificial e a discriminação algorítmica: uma análise do caso Amazon. Revista Eletrônica Direito & TI, Porto Alegre, v. 1, n. 19, maio/ago. 2024.

VIEIRA, J. S.; COSTA, D. V. F.; DOMINGUES JUNIOR, P. L.; ARAUJO, I. C. Bibliometria: quinze anos de pesquisa em gestão de pessoas – principais temas encontrados. Revista das Faculdades Integradas Vianna Júnior, Juiz de Fora, v. 13, n. 1, p. 1-26, 2022.